

# Inhaltsverzeichnis

1.	Zeit als strategische Ressource - Das Drama der Imitatoren . . . . .	13
2.	Grundlegende Modelle der strategischen Planung . . .	22
2.1.	Das Lebenszyklus-Konzept im Rahmen der strategischen Planung . . . . .	22
2.1.1.	Aufbau und Stellenwert des tra- ditionellen Lebenszyklus-Konzepts . . .	22
2.1.2.	Aufbau und Stellenwert des inte- grierten Lebenszyklus-Konzepts . . . . .	26
2.2.	Das Erfahrungskurven-Konzept im Rahmen der strategischen Planung . . . . .	35
2.2.1.	Darstellung und Aussagen des Er- fahrungskurven-Konzepts . . . . .	35
2.2.2.	Stellenwert des Marktwachstums im Erfahrungskurven-Konzept . . . . .	39
2.2.3.	Stellenwert des Marktanteils im Erfahrungskurven-Konzept . . . . .	40
2.2.4.	Kritik des Erfahrungskurven-Konzepts . .	41
3.	Gegenüberstellung der beiden prinzipiellen strategischen Verhaltensweisen "First" oder "Follower" . . . . .	44
3.1.	Bedeutung der Reihenfolge des Marktein- tritts bei einer Verschiebung der Lebens- zyklusphasen . . . . .	44
3.2.	Beurteilung einer Follower-Strategie des Einholens auf Basis des Erfahrungskurven- Konzepts . . . . .	46

4.	"Überholen ohne Einzuholen" bzw. "Strategie des First" als einzige Alternative im Dilemma von Entstehungszyklenexpansion und Marktzyklenkontraktion. .	50
4.1.	Aktives Agieren auf der Ebene der Technik statt passives Reagieren auf der Ebene konkreter Konkurrenzprodukte oder -verfahren als Ausweg . . . . .	54
4.2.	Spezifischer Bedarf an technologieorientierten Methoden . . . . .	61
5.	Prognose strategischer Zukunftsgeschäftsfelder . . . .	64
5.1.	Die Markt-Portfolio-Methode . . . . .	64
5.1.1.	Stellenwert der Markt-Portfolios im Kontext der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	64
5.1.2.	Konzeption der Markt-Portfolios . . . . .	65
5.1.2.1.	Aufbau der Portfolio-Matrix . . . . .	65
5.1.2.2.	Charakterisierung der Feldinhalte . . . . .	67
5.1.2.3.	Normstrategien des Markt-Portfolios . . . . .	68
5.1.3.	Kritische Würdigung der Markt-Portfolio-Konzeption . . . . .	71
5.1.3.1.	Kritik der Normstrategien . . . . .	71
5.1.3.2.	Zeitbezug im Markt-Portfolio . . . . .	71
5.1.3.3.	Geschäftsfelderabgrenzung und Positionierungen. . . . .	72
5.1.3.4.	Dimensionen des Markt-Portfolios . . . . .	75
5.1.4.	Zusammenfassende Würdigung des Markt-Portfolios im Kontext der strategischen Planung . . . . .	75

5.1.5.	Notwendigkeit der Integration der Markt-Portfolio-Methode in eine technologie-orientierte Unternehmensplanung . . . . .	77
5.2.	Die Technologie-Portfolio-Methode . . . . .	77
5.2.1.	Vorbemerkungen . . . . .	77
5.2.1.1.	Methoden der F&E-Projektbewertung als Vorläufer des Technologie-Portfolios . . . . .	77
5.2.1.2.	Grundaufbau der Technologie-Portfolio-Matrix . . . . .	79
5.2.2.	Ablauf der Technologie-Portfolio-Analyse . . . . .	80
5.2.2.1.	Identifizierung von Technologien. . . . .	80
5.2.2.2.	Ermittlung des Ist-Zustandes der in der Unternehmung vorhandenen Technologien . . . . .	85
5.2.2.2.1.	Bestimmung der Technologieattraktivität . . . . .	85
5.2.2.2.2.	Ermittlung der Ressourcenstärke . . . . .	89
5.2.2.3.	Transformation des Technologie-Portfolios vom Zeitpunkt $t_0$ zu einem zukünftigen Zeitpunkt $t_1$ . . . . .	92
5.2.2.4.	Überführung der Analyse in eine konkrete F&E-Programm und -Projektplanung mittels sogenannter "Handlungsempfehlungen" . . . . .	98
5.2.2.4.1.	Investitionsstrategien . . . . .	99
5.2.2.4.2.	Desinvestitionsstrategien . . . . .	100
5.2.2.4.3.	Selektionsstrategien . . . . .	101
5.2.3.	Theoretische Grundlagen zum Technologie-Portfolio . . . . .	103
5.2.3.1.	Bedeutung der technologischen Voraussage zur Ermittlung der Technologieattraktivität . . . . .	103

5.2.3.2. Know-How-Analyse als Voraussetzung zur Bestimmung der Ressourcenstärke . . . . .	114
6. Weitere Perspektiven . . . . .	132
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	9
Literaturverzeichnis . . . . .	135